

Zarte Pflänzchen

Innovative Ideen in der Personalarbeit können nur dort gedeihen, wo sich die Personalchefs selbstbewußt von ihrer überkommenen Rolle als Verwalter verabschiedet haben. Das ist das Fazit des Wettbewerbs „Management 2000“. mm stellt die zehn besten Konzepte vor.

Was Peter Friederichs vorfand, als er 1989 den Posten des Personaldirektors bei der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank AG übernahm, war allenfalls ambitioniertes Stückwerk: Es gab eine ganze Palette moderner Instrumente des Personalmanagements — Assessment

Center, Mitarbeiterbeurteilungen und ein breites Förderangebot für karriereverdächtige junge Aufsteiger. Doch es fehlte an der sinnvollen Verknüpfung dieser Einzelelemente zu einem durchgängigen System.

Gemeinsam mit seinen Kollegen aus der Personalabteilung und unterstützt vom Vorstand hat Friederichs deshalb in den vergangenen anderthalb Jahren ein Mitarbeiterportfolio aufgebaut, das Personalplanung und -entwicklung miteinander verbindet und sich bei der Talentsuche in allen Bereichen und Ebenen der Bank — von der kleinen Filiale bis zur Führungsetage — bewährt hat.

Mit diesem Konzept bewarb sich Friederichs um den Innovationspreis „Management 2000“, den der Verein zur Förderung von Führungsnachwuchs, eine gemeinsame Initiative von manager magazin und der renommierten Personalberatung Egon Zehnder International, im Frühjahr dieses Jahres (siehe mm 4/1991) für zukunftsweisende Ideen in der Personalarbeit ausgelobt hatte.

Die Idee der Aktion: Wenn zutrifft, was Personalexperthen auf Kongressen, Tagungen und Seminaren immer wieder beschwören, daß nämlich künftig die kluge Nutzung der Ressource Mensch noch vor erstklassigen Produkten und dem frühzeitigen Einsatz moderner Technologien darüber entscheiden wird, wie ein Unternehmen im Wettbewerb mit der Konkurrenz abschneidet, dann müßten die Manager in den Personalabteilungen der

1. Platz: Hypo-Bank — Personalentwicklung

*Was taugen die besten Instrumente für die Personalplanung und -förderung, wenn sie nicht ineinandergreifen? „Nicht viel“, sagte sich Peter Friederichs, Personaldirektor der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank, und sann auf Abhilfe. Heraus kam ein „Integriertes Personalentwicklungssystem“, dessen Kernstück ein Personalportfolio in Form einer Matrix ist, in der der Führungsnachwuchs positioniert wird. Das geschieht in jeder Hypo-Filiale. Aus den Filialportfolios werden die Besten ausgewählt und in Geschäftsbereichsportfolios aufgenommen. Diese werden zum Portfolio für den obersten Führungskreis verdichtet. Die Personalportfolios dienen zur Früherkennung von Engpässen in der Personalbedarfsplanung ebenso wie zur Personalauswahl und Nachfolgeplanung. Und sie sind ein Motivationsinstrument, weil der Mitarbeiter sieht, wie seine Karrierechancen stehen. **Juryurteil:** Stimmiges Konzept, das sowohl operative als auch taktische und strategische Aspekte berücksichtigt.*